



ATTIRER LES TALENTS DANS LA PME

Les principaux résultats de l'enquête

Bpifrance le Lab

en quelques mots

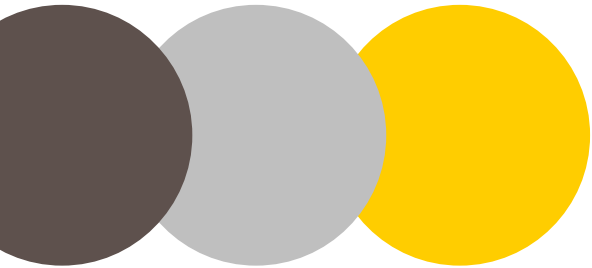
Bpifrance Le Lab est un laboratoire d'idées lancé en mars 2014 pour « faire le pont » entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise.

Bpifrance Le Lab est un agitateur d'idées pour Bpifrance et les dirigeants d'entreprises, de la startup à l'ETI.

Bpifrance Le Lab décrypte les déterminants de la croissance et éclaire les chefs d'entreprises dans un monde de ruptures à la fois économiques, sociétales et environnementales, avec deux finalités :

- participer à l'**amélioration des pratiques de financement et d'accompagnement de Bpifrance** ;
- **stimuler la réflexion stratégique** des dirigeants et favoriser la croissance de leur entreprise.

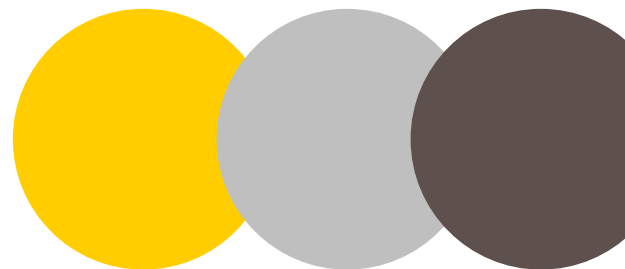
Bpifrance Le Lab s'est doté de sa propre gouvernance, avec un conseil d'orientation composé de personnalités interdisciplinaires et présidé par Nicolas Dufourcq, Directeur général de **Bpifrance**.



Synthèse exécutive

- **83% des PME et ETI déclarent avoir rencontré des difficultés de recrutement au cours des dernières années.** Des difficultés que l'on peut qualifier de « sérieuses » (fréquentes et/ou avec un impact négatif sensible sur la croissance) pour une PME et ETI sur deux. Les tensions sur le marché du travail ont un coût en termes de croissance pour l'entreprise, et pour l'ensemble de la collectivité.
- **L'intensité des difficultés de recrutement est une fonction croissante des besoins de recrutement.** Ce sont en effet les plus grandes PME, et celles qui croissent le plus vite, qui ont le plus de difficultés à recruter.
- **Les difficultés de recrutement se concentrent très fortement sur les populations non-cadres.** A la question : quels sont les profils pour lesquels vous avez rencontré des difficultés, 72 % des dirigeants répondent : les ouvriers qualifiés (au sens large), les techniciens, plus rarement, les cadres experts. Un tiers ajoutent à cette liste les commerciaux.
- Pour expliquer leurs difficultés de recrutement, les dirigeants, au cours des entretiens qualitatifs, ont mobilisé, de façon isolée ou combinée, **cinq grands facteurs d'explication** :
 - **Le manque d'attractivité de la PME et ETI, face aux grandes entreprises,** en termes de salaires, de conditions de travail, de sécurité de l'emploi, d'avantages sociaux... ;
 - **L'implantation géographique.** Pour les entreprises situées dans les zones à faible densité de population, c'est l'étroitesse du bassin d'emploi qui pose problème. Dans d'autres cas, c'est le fait d'être éloigné du centre de vie et des grands axes de transports ;
 - **L'existence de métiers pénuriques,** principalement dans les métiers manuels, techniques et commerciaux, pour lesquels, au niveau local, voire national, l'offre d'emploi excède largement la demande ;
 - **La peur de se tromper et son corollaire, des critères de recrutement exigeants, voire excessifs.** Beaucoup de dirigeants l'admettent volontiers : ils cherchent souvent « le mouton à cinq pattes ». Mais à leurs yeux, cette exigence est justifiée par le coût d'un recrutement raté (plusieurs dizaines de milliers d'euros). Nombre d'entre eux préféreront attendre de longs mois plutôt que de pourvoir un poste immédiatement avec des candidats qui ne présentent pas toutes les garanties recherchées ;
 - **Le manque de ressources en termes de temps et de compétences pour fiabiliser le process de recrutement et anticiper les besoins.** Quand un départ a lieu, rares sont les PME à avoir sous le coude une solution interne de remplacement ou des candidats dans le « tiroir ».
- **Les PME et ETI ont certes des problèmes d'attractivité, elles ont en revanche une assez forte capacité à retenir les compétences en leur sein.** 58% des PME et ETI ont jamais ou rarement connu de problèmes de fidélisation au cours des dernières années. Mais 42% sont aussi ponctuellement (39%) ou régulièrement (3%) confrontés à des départs non-souhaités.
- **La fuite, même occasionnelle, de talents peut prendre un tour dramatique dans la PME et l'ETI quand il s'agit de personnes-clés ou de compétences rares.** C'est pourquoi l'enjeu de la fidélisation reste élevé dans la hiérarchie des priorités RH de ces organisations. 48% des dirigeants de PME et ETI lui attribuent une note d'importance de 4 ou 5 sur cinq.

- Comme pour les difficultés de recrutement, les difficultés de fidélisation sont plus sensibles dans les moyennes entreprises (50 à 249 salariés) et les ETI (250 à 4 999 salariés). **Plus l'entreprise grandit et plus elle est « liquide », c'est-à-dire le lieu d'un renouvellement permanent des ressources humaines.**
- **« Développer l'implication et la motivation des salariés » est la priorité RH des PME et ETI quelle que soit leur taille.** Attirer les talents n'arrive qu'en quatrième position au général, mais arrive en seconde position dans les entreprises de plus de 50 salariés.
- Autre constat marquant, **près de 6 dirigeants sur 10 estiment que leur entreprise manque de talents pour franchir un cap.** Qu'est-ce qu'un talent pour un dirigeant de PME ou ETI ? Un collaborateur, qu'importe son niveau de responsabilité, qui surperforme son poste et conjugue des compétences techniques et comportementales. Compétence, implication et expérience ressortent d'ailleurs des entretiens en face à face comme les principaux critères du talent aux yeux des dirigeants de PME et ETI. **Peu de dirigeants de PME et ETI adhèrent à une vision « élitiste » du talent, limité aux hauts potentiels et aux top managers.**
- Quelles sont les forces et faiblesses de la PME et de l'ETI sur le plan de l'attractivité RH ? **Les dirigeants répondent que leurs deux principales forces sont la convivialité et la proximité relationnelle.** La qualité du climat social est le premier sujet de fierté pour les dirigeants. Les PME et ETI sont des entreprises à taille humaine, où il fait souvent « bon vivre, bon travailler ». **Leurs principales faiblesses sont : l'implantation géographique, les faibles perspectives d'évolution proposées aux salariés, et souvent l'absence d'une dimension internationale ou innovante.**



SOMMAIRE

- 01. Méthodologie et structure de l'échantillon 3 - 8**
- 02. Les difficultés de recrutement des PME et ETI 9 - 11**
- 03. Les autres enseignements de l'enquête 12 - 15**
- 04. Ce dont les dirigeants de PME et ETI sont fiers en tant qu'employeurs 16 - 17**

**MÉTHO
DOLOGIE**

■ ■ ■

01.

■ ■ ■

**ET STRUCTURE
DE L'ÉCHANTILLON**

Méthodologie de l'enquête

et répartition géographique des réponses

Le questionnaire « Attirer les talents dans la PME et l'ETI » a été envoyé à 30 000 dirigeants de PME et d'ETI, tirés aléatoirement dans la base des 140 000 PME et ETI déposant des comptes aux greffes des tribunaux de commerce et ayant affiché lors du dernier exercice comptable disponible un chiffre d'affaires compris entre 2 millions d'euros et 1,5 milliard d'euros.

Ces deux bornes ont été choisies pour exclure, d'une part, les microentreprises, et d'autre part, les grandes entreprises. Nous avons par ailleurs exclu les entreprises financières et les activités de holding. Notre objectif a été de constituer un panel représentatif de PME et d'ETI du secteur non financier.

Nous avons, à ce jour, collecté et analysé 1 930 réponses, soit un taux de retour de 6,4 %. Comme le montre la carte ci-contre, **les réponses nous sont parvenues de toute la France, y compris des DOM-TOM** (14 réponses de Guadeloupe, de la Réunion et de la Guyane).

• NOMBRE DE RÉPONSES PAR DÉPARTEMENT



Représentativité du panel

Une surreprésentation de l'industrie et une sous-représentation de l'Île-de-France

Le panel de répondants est assez représentatif de la population ciblée. En termes de chiffre d'affaires, la représentativité est forte : que ce soit au niveau de chiffre d'affaires médian ou de structure par taille d'entreprise, l'échantillon constitué est proche de la population-mère.

En revanche, des différences notables s'observent sur le plan géographique et de la ventilation par secteur économique.

- **La région Île-de-France est sous-représentée dans notre échantillon par rapport aux autres régions françaises.** Alors que les entreprises franciliennes représentent 26 % des entreprises de la population-mère, elles ne constituent que 18 % de notre panel. À l'inverse, la région Auvergne Rhône-Alpes est surreprésentée. C'est en effet dans cette région que le taux de réponse au questionnaire a été le plus élevé (8,5 % contre 4,4 % en Île-de-France).
- **L'industrie est surreprésentée et le commerce sous-représenté au sein de notre panel.** La part des entreprises industrielles atteint ainsi 26 % dans notre échantillon, contre 16 % dans la population mère. À l'inverse, le poids du commerce n'y est que de 29 %, contre 35 % dans la population ciblée.

● COMPARAISON DE LA STRUCTURE DU PANEL PAR RAPPORT À LA POPULATION MÈRE

UNITÉS : M€ ET %, PART DES RÉPONDANTS OU DES ENTREPRISES DE LA POPULATION MÈRE

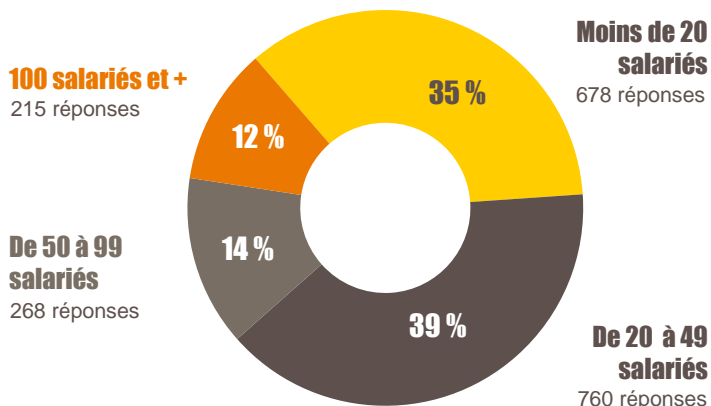
	PANEL (1 930 RÉPONDANTS)	POPULATION MÈRE (29 978 ENTREPRISES)
Chiffre d'affaires médian	4,8 M€	4,5 M€
Moins de 5 M€ de CA	52 %	54 %
De 5 à 9,99 M€ de CA	24 %	22 %
De 10 à 19,99 M€ de CA	14 %	11 %
20 M€ de CA et +	10 %	13 %
Industrie	26 %	16 %
Construction et immobilier	15 %	15 %
Commerce	29 %	37 %
Services	29 %	31 %
Île-de-France	18 %	26 %
Auvergne-Rhône-Alpes	19 %	14 %
Grand-Est	10 %	8 %
Occitanie	7 %	8 %
Nouvelle Aquitaine	8 %	8 %
PACA	5 %	7 %
Autres régions	33 %	29 %

Structure de l'échantillon

1. par taille d'entreprise

Les très petites (moins de 20 salariés) et les petites (20 à 49 salariés) structures représentent les trois quarts de l'échantillon. Parmi les entreprises de 50 salariés et plus (26 % du panel), 87 sont des ETI (plus de 250 salariés).

• VENTILATION PAR TAILLE D'ENTREPRISE



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans la PME », février-avril 2017, 1 921 réponses exploitées.

2. par taille d'agglomération

Plus du tiers des répondants au questionnaire sont implantés dans de grandes aires urbaines comptant plus de 500 000 habitants. Mais à l'inverse, on observe aussi que de très nombreux répondants - près d'un sur trois - se situent dans des aires urbaines de très petites tailles (moins de 50 000 habitants).

• VENTILATION PAR TAILLE D'AGGLOMÉRATION

TAILLE DE L'AGGLOMÉRATION	RÉPONDANTS		EXEMPLES D'AGGLOMÉRATION
	EN NOMBRE	EN %	
Très petite agglomération (moins de 50 000 habitants)	555	29 %	Manosque, Saint-Flour, Tulle, Guéret, Montélimar, Evreux, Dreux...
Petite agglomération (50 à 200 00 habitants)	374	19 %	Bastia, Rodez, Saint-Quentin, Romans, Troyes, Valence, Cholet...
Moyenne agglomération (200 à 500 000 habitants)	304	16 %	Nancy, Angers, Orléans, Le Mans, Tours, Caen...
Grande agglomération (plus de 500 000 habitants)	697	36 %	Rennes, Grenoble, Montpellier, Paris, Lyon, Nantes, Toulouse...
Total	1 930	100 %	

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 930 réponses exploitées.

3. par secteur d'activité

Le commerce et les services (au sens large regroupant les services aux entreprises, les services aux particuliers, les services collectifs et les activités de communication et de média) représentent, chacun, 29 % du panel des répondants. Viennent ensuite les industries (26 % des répondants) et les activités liées à la construction et aux services immobiliers (15 % des répondants).

● VENTILATION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

SECTEUR D'ACTIVITÉ	RÉPONDANTS	
	EN NOMBRE	EN %
Commerce et réparation automobile	564	29 %
Services	564	29 %
Industries (extractives et manufacturières)	507	26 %
Construction et immobilier	295	15 %
Total	1930	100 %

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 930 réponses exploitées.

4. par type d'entreprise

Les entreprises patrimoniales, au sens étroit c'est-à-dire détenues par une personne physique ou des associés non-parents, représentent 42 % de l'échantillon. Au sens large et usuel, incluant les entreprises familiales, la part des entreprises patrimoniales atteint 78 % dans notre échantillon.

● VENTILATION PAR TYPE D'ENTREPRISE

SECTEUR D'ACTIVITÉ	RÉPONDANTS	
	EN NOMBRE	EN %
Entreprise patrimoniale	799	42 %
Entreprise familiale de 2 ^e génération ou +	411	21 %
Filiale d'un groupe français ou étranger	277	14 %
Entreprise familiale de 1 ^{re} génération	271	14 %
Entreprise organisée sous forme de coopérative, mutuelle, association ou fondation	58	3 %
Entreprise détenue par un fonds d'investissement	30	2 %
Autres	67	4 %
Total	1 913	100 %

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 913 réponses exploitées.

5. selon le profil de croissance

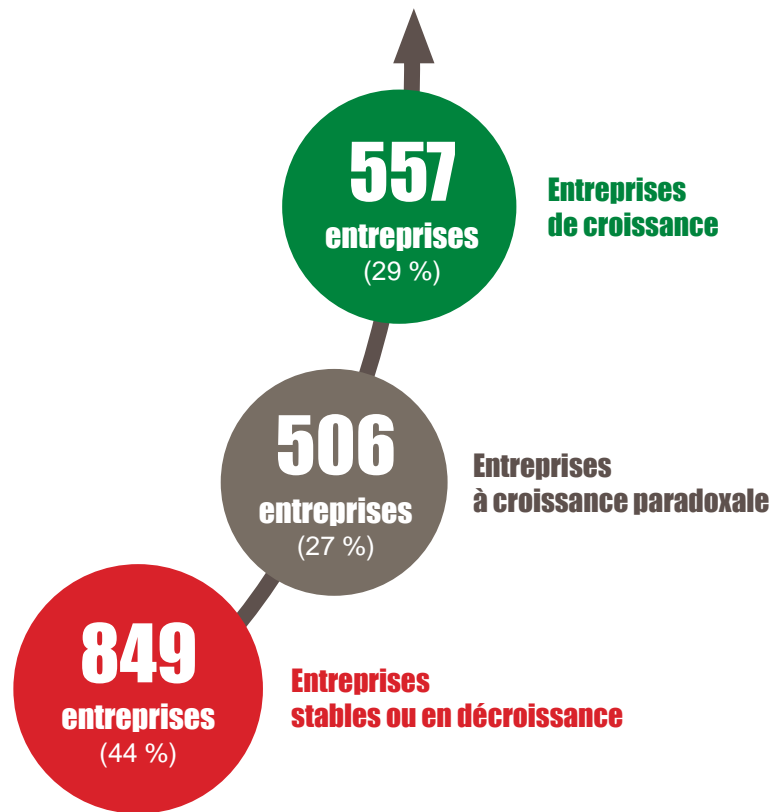
Dans le questionnaire, nous avons posé 4 questions relatives à la croissance :

1. Estimez-vous que votre entreprise a connu une croissance importante et continue au cours des 5 derniers exercices ?
2. Une croissance supérieure à celle de vos principaux concurrents ?
3. Une croissance importante et continue des ventes ?
4. Une croissance importante et continue des effectifs ?

À partir de ces réponses, nous avons scindé notre panel en 3 populations :

- **les entreprises de croissance** (29 % du panel) ont répondu plutôt d'accord ou tout à fait d'accord à ces 4 questions ;
- **les entreprises stables ou en décroissance** (44 % du panel) ont répondu plutôt pas d'accord ou pas du tout d'accord à ces 4 questions ;
- enfin, **les entreprises à croissance paradoxale** (27 % des répondants) ont connu une croissance rapide et continue du chiffre d'affaires, mais pas des effectifs, ou inversement, une croissance forte et continue des effectifs, mais pas du chiffre d'affaires.

• VENTILATION DE L'ÉCHANTILLON SELON LE PROFIL DE CROISSANCE



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 912 réponses exploitées.

Quelles sont les caractéristiques des entreprises de croissance ?

Le tableau ci-contre croise les variables « taille d'entreprise », « taille de l'agglomération » et « type d'entreprise » avec la variable profil de croissance. Les données significatives sont indiquées en gras et en vert quand il y a une surreprésentation, et en gras et en rouge quand il y a une sous-représentation, de la variable indiquée en colonne au sein de la population indiquée en ligne.

Que nous enseigne ce tableau ? Tout d'abord que **les entreprises de croissance se trouvent en plus grand nombre dans les entreprises de plus de 50, et surtout, de plus de 100 salariés.**

La taille de l'agglomération a également une incidence sur le profil de croissance. **Les entreprises de croissance sont plus nombreuses dans les grandes agglomérations qu'ailleurs.**

L'analyse par type d'entreprise montre enfin que **les entreprises de croissance sont surreprésentées au sein de deux populations : les entreprises détenues par des fonds d'investissement et les entreprises familiales de première génération.** Un autre résultat remarquable est la proportion très élevée d'entreprises stables en décroissance parmi les entreprises familiales de deuxième génération et plus.

• VENTILATION DE L'ÉCHANTILLON SELON LES PROFILS STRATÉGIQUE ET DE CROISSANCE

	PART DES ENTREPRISES DE CROISSANCE	PART DES ENTREPRISES STABLES OU EN DÉCROISSANCE
Moins de 20 salariés	23 %	47 %
20-49 salariés	30 %	45 %
50-99 salariés	30 %	44 %
100 salariés et +	42 %	36 %
Toute petite aggl.	28 %	47 %
Petite aggl.	26 %	50 %
Moyenne aggl.	24 %	47 %
Grande aggl.	34 %	38 %
Ent. patrimoniale	31 %	42 %
Ent. familiale 1G	36 %	35 %
Ent. Familiale 2G+	21 %	54 %
Filiale de groupe	31 %	42 %
Coopérative, mutuelle, association, fondation	22 %	41 %
Fonds d'invest.	47 %	27 %
TOTAL	29 %	44 %

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017.

CE QU'IL FAUT RETENIR

1 **L'échantillon constitué est assez représentatif de la population ciblée (PME et ETI, hors secteur financier),**

avec toutefois une surreprésentation sectorielle de l'industrie et une sous-représentation géographique de l'Île-de-France.

2 **29 % des entreprises sondées sont des entreprises de croissance, c'est-à-dire ayant connu une croissance continue et importante de leur chiffre d'affaires et de leur effectif au cours des dernières années.**

Cependant, la plus grande part des entreprises interrogées - 44% - ont eu une activité stable ou en décroissance sur cette même période.

3 **Ce sont parmi les entreprises de plus de 100 salariés, les entreprises implantées dans les grandes agglomérations,**

les entreprises familiales de première génération ainsi que dans celles détenues par des fonds d'investissement qu'on trouve la plus forte densité d'entreprise de croissance.

LES

DIFFICULTÉS

■ ■ ■

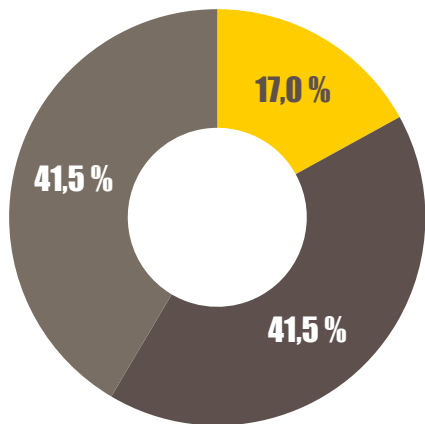
02.

...
DE RECRUTEMENT
DES PME ET ETI

83 % des PME et des ETI rencontrent des difficultés de recrutement...

- Lors des dernières années, avez-vous été confronté à des difficultés de recrutement ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



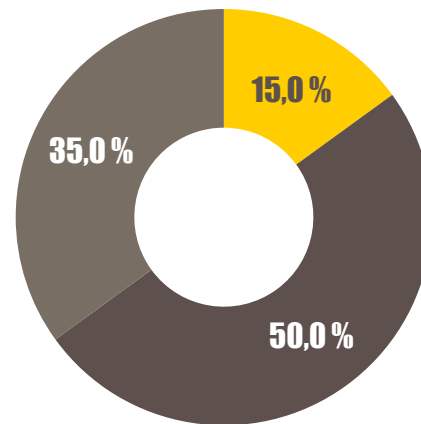
● Non, jamais ● Oui, quelquefois ● Oui, souvent

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 924 réponses exploitées.

... et parmi elles, 85 % (soit 70% de l'ensemble) estiment que ces difficultés entravent leur croissance

- Si oui, pensez-vous que ces difficultés de recrutement ont ralenti ou entravé le développement de votre entreprise ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



● Non, pas du tout ● Oui, marginalement ● Oui, tout à fait

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 592 réponses exploitées.

Les profils critiques :

les ouvriers, les techniciens et les commerciaux en tête de liste

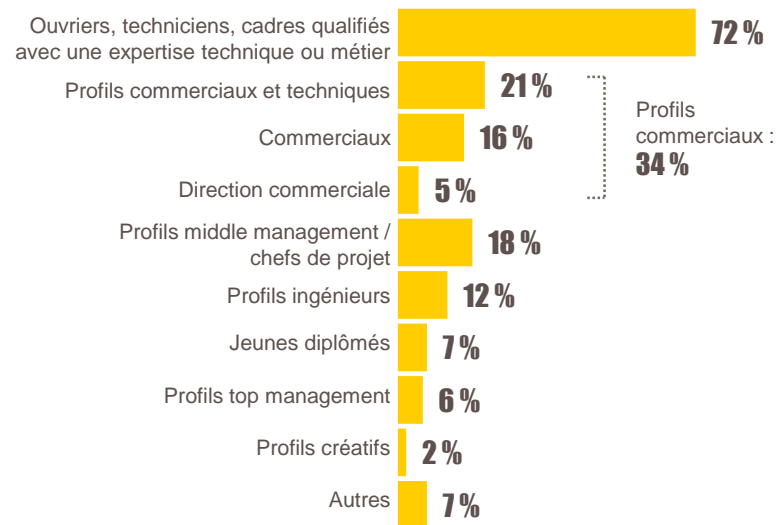
Interrogés sur les profils pour lesquels ils ont le plus de difficultés de recrutement, les dirigeants de PME et ETI pointent en premier lieu les profils experts : des ouvriers qualifiés (ou non), des techniciens, des cadres spécialisés... **Surtout des ouvriers, des employés non cadres et des techniciens comme le montre de façon saisissante le nuage de mots de la page suivante.** Ce nuage a été réalisé à partir des profils déclarés comme particulièrement difficiles à recruter par les dirigeants eux-mêmes.

Un tiers des PME et ETI pointent par ailleurs les profils commerciaux et au premier rang d'entre eux, les technico-commerciaux. Quand les répondants ont coché cette case, il y a une plus forte probabilité pour qu'ils aient aussi répondu « tout à fait » à la question « est-ce que ces difficultés de recrutement ont entravé ou ralenti le développement de l'entreprise ? ». **Les commerciaux, et surtout les commerciaux de bon niveau, sont des ressources rares que les PME et ETI ont du mal à capter et dont le manque freine leur développement.**

Les difficultés de recrutement sont enfin également sensibles, bien qu'à un degré moindre, sur deux autres populations : les **managers intermédiaires** et les **ingénieurs**. Peu de PME déclarent des difficultés de recrutement au niveau du top management – mais ces profils ne concernent que les plus grandes PME – ou des jeunes diplômés.

● PROFILS POUR LESQUELS LES PME ET ETI DÉCLARENT RENCONTRER DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Lecture : 72 % des PME et ETI qui déclarent rencontrer des difficultés de recrutement pointent les ouvriers / techniciens / cadres spécialisés comme profils difficiles à recruter. 34 % désignent les profils commerciaux.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans la PME », février-avril 2017, 1 592 réponses exploitées.

Création d'un indicateur synthétique :

l'intensité des difficultés de recrutement

Afin d'affiner l'analyse des difficultés de recrutement, nous avons créé une variable synthétique à partir des deux variables primaires du questionnaire : la fréquence des difficultés de recrutement et leur impact sur la croissance du chiffre d'affaires. Nous avons nommé cette variable « intensité des difficultés de recrutement ».

INTENSITÉ DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT	FRÉQUENCE RÉPONSE À LA QUESTION 7 : LORS DES DERNIÈRES ANNÉES, AVEZ-VOUS ÉTÉ CONFRONTÉ À DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ?	IMPACT SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES RÉPONSE À LA QUESTION 10 : PENSEZ-VOUS QUE CES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ONT RALENTI OU ENTRAVÉ LE DÉVELOPPEMENT DE VOTRE ENTREPRISE ?
Null	Non, jamais	Non, pas du tout
Faible	Oui, ponctuellement	Oui, marginalement
Assez faible	Oui, ponctuellement Oui, régulièrement	Non, pas du tout
Assez forte	Oui, régulièrement	Oui, marginalement
Forte	Oui, ponctuellement	Oui, tout à fait
Très forte	Oui, régulièrement	Oui, tout à fait

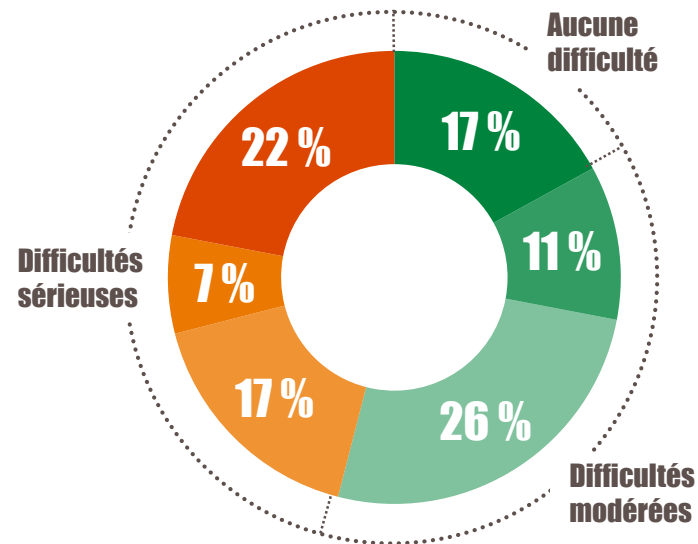
Dans l'optique de construire un scoring des difficultés de recrutement, nous avons attribué à ces différents niveaux d'intensité une note sur 10, comme suit :

INTENSITÉ DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT	NOTE D'INTENSITÉ DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT SUR 10
Null	0
Faible	2
Assez faible	4
Assez forte	6
Forte	8
Très forte	10

Près d'1 PME-ETI sur 2 a de sérieuses difficultés de recrutement

Le tableau ci-contre montre comment se décompose l'échantillon observé en fonction de l'intensité des difficultés de recrutement : **46 % des PME et ETI rencontrent des difficultés « sérieuses » de recrutement** (allant d'assez fortes à très fortes) ; **37 % sont confrontés à des difficultés de recrutement modérées voire très modérées** ; **17 % n'ont jamais de difficultés de recrutement**. Le score moyen sur l'échantillon est de 5,06/10. Plus ce score est proche de 10 et plus les difficultés de recrutement peuvent être considérées comme importantes.

- **Ventilation des répondants par intensité des difficultés de recrutement**
UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



● Nulle ● Faible ● Assez faible ● Assez forte ● Forte ● Très forte

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « attirer les talents dans la PME, février-avril 2017, 1 924 réponses exploitées.

Difficultés de recrutement et régions

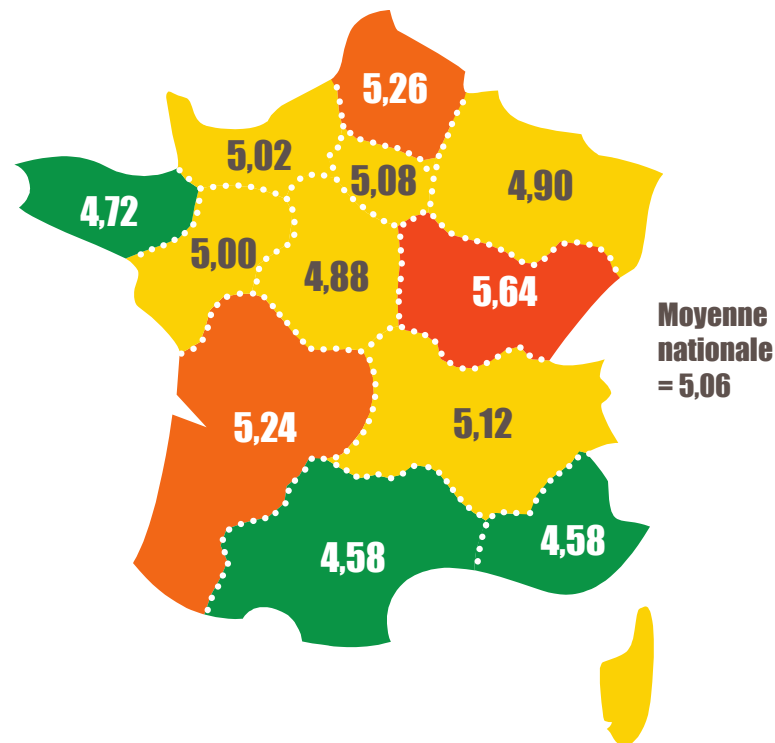
La Bourgogne-Franche-Comté souffre !

L'intensité des difficultés de recrutement varie assez faiblement selon les régions. La plupart d'entre elles se situent dans une fourchette de -5/+5 % autour de la moyenne nationale.

- Bretagne, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Occitanie se distinguent des autres régions par une plus faible intensité des difficultés de recrutement. L'Occitanie est l'endroit où il y a la plus forte densité d'entreprises ne connaissant aucune difficulté de recrutement (voir tableau de la page suivante).
- À l'opposé, la Bourgogne-Franche-Comté apparaît comme la région la plus sévèrement touchée, avec une note d'intensité des difficultés de recrutement de 12 % au-dessus de la moyenne. Avec la Normandie, c'est la région où les dirigeants ont la plus mauvaise appréciation de leur bassin d'emploi.

Ces résultats sont toutefois à prendre avec prudence, dans la mesure où les contingents de répondants par région sont insuffisants pour obtenir des résultats solides. L'analyse statistique par régression logistique, qui permet de mesurer l'impact de la région sur les difficultés de recrutement, toutes choses étant égales par ailleurs, c'est-à-dire neutralisant l'effet toutes les autres variables pouvant expliquer ces différences régionales (secteur d'activité, taille de l'entreprise, degré d'internationalisation), est non significative. La région n'est pas une variable explicative satisfaisante des difficultés de recrutement.

• LA NOTE D'INTENSITÉ DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT PAR RÉGION



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 925 réponses exploitées.

L'intensité des difficultés de recrutement par région

RÉGIONS	NOTE D'INTENSITÉ DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT SCORE / 10	% DES ENTREPRISES SANS DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT	% DES ENTREPRISES AVEC DES DIFFICULTÉS FAIBLES OU ASSEZ FAIBLES	% DES ENTREPRISES AVEC DES DIFFICULTÉS ASSEZ FORTES, FORTES OU TRÈS FORTES	PART DES DIRIGEANTS CONSIDÉRANT LEUR BASSIN D'EMPLOI COMME UNE FORCE*	PART DES DIRIGEANTS CONSIDÉRANT LEUR BASSIN D'EMPLOI COMME UNE FAIBLESSE*	NOMBRE D'ENTREPRISES DANS L'ÉCHANTILLON
Bourgogne Franche Comté	5,64	13 %	37 %	50 %	25 %	40 %	83
Hauts de France	5,26	17 %	35 %	48 %	36 %	38 %	140
Nouvelle Aquitaine	5,24	20 %	32 %	48 %	34 %	43 %	158
Auvergne Rhône-Alpes	5,12	14 %	33 %	53 %	53 %	27 %	367
Île-de-France	5,08	17 %	37 %	46 %	59 %	18 %	348
Normandie	5,02	22 %	31 %	47 %	24 %	55 %	77
Pays de la Loire	5,00	13 %	46 %	41 %	57 %	26 %	146
Grand Est	4,90	17 %	38 %	45 %	39 %	37 %	196
Centre Val-de-Loire	4,88	18 %	38 %	44 %	33 %	38 %	72
Bretagne	4,72	15 %	40 %	45 %	39 %	39 %	73
Occitanie	4,58	25 %	34 %	41 %	40 %	43 %	140
PACA	4,58	15 %	47 %	38 %	45 %	24 %	100
Autres régions	ns	ns	ns	ns	ns	ns	25
Total	5,06	17%	37%	46%	45%	32%	1925

Ns : non significatif ; (*) le total des dirigeants qui considèrent leur bassin d'emploi comme une faiblesse et de ceux qui le considèrent comme une force n'est pas égal à 100%, la différence s'explique par la part des dirigeants qui ont une opinion neutre sur la qualité du bassin d'emploi au sein duquel ils opèrent - Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 925 réponses exploitées.

Difficultés de recrutement et taille d'agglomération

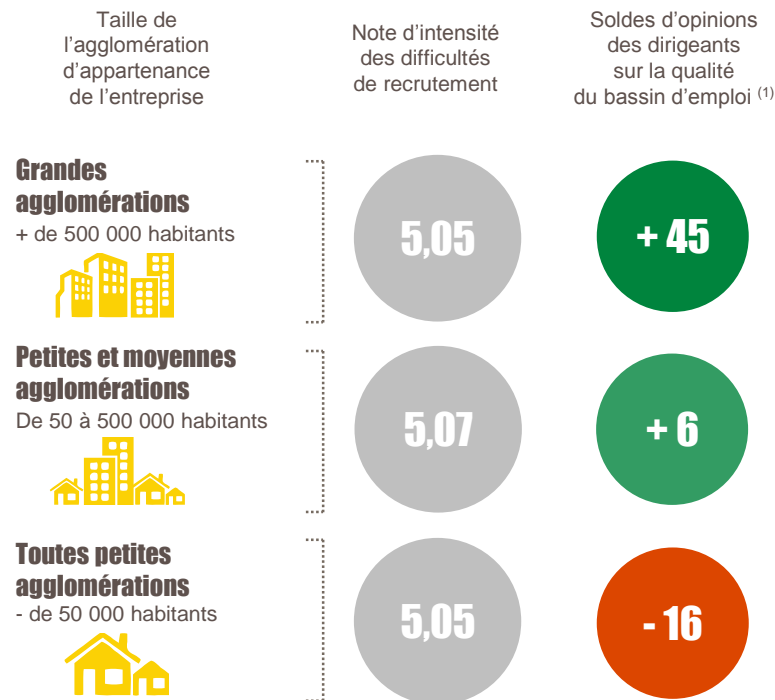
Une égalité en trompe l'œil

La taille de l'agglomération d'appartenance des entreprises sondées n'influe visiblement pas sur le degré de difficulté de recrutement. Le niveau de difficulté est similaire entre les entreprises des toutes petites agglomérations (moins de 50 000 habitants, 29 % des répondants), les petites et moyennes agglomérations de 50 à 500 000 habitants, 35 % des répondants) et les grandes agglomérations (plus de 500 000 habitants, 36 % des répondants).

Pourtant les dirigeants des toutes petites agglomérations et, à un degré moindre, des petites et moyennes agglomérations reconnaissent que leur bassin d'emploi est un handicap. Dans les toutes petites agglomérations, 30 % des dirigeants considèrent leur bassin d'emploi comme une force, alors que 46 % le voient comme une faiblesse. Dans les petites et moyennes agglomérations, la situation est meilleure, mais une minorité de dirigeants perçoivent leur bassin d'emploi comme une force (41 % contre 35 % le considérant comme une faiblesse). Inversement, les dirigeants des grandes agglomérations ont majoritairement une bonne opinion (61 %, contre 16 % d'opinions négatives) de leur bassin d'emploi.

Cela signifie que la force du bassin d'emploi est contrebalancée, dans les grandes agglomérations, par d'autres facteurs : une plus forte concurrence sur les ressources humaines rares, un plus fort taux de turnover aussi (ce qui accentue le besoin de recrutement et par voie de conséquence la probabilité de ressentir des difficultés de recrutement). Les entreprises de croissance – plus exposées aux difficultés de recrutement – sont également surreprésentées dans les grandes villes.

• LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT SELON LA TAILLE DE L'AGGLOMÉRATION



⁽¹⁾ Différence entre la part des opinions positives et la part des opinions négatives.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 925 réponses exploitées.

Difficultés de recrutement et taille d'entreprise

Maximales entre 50 et 99 salariés

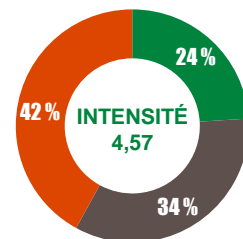
Il y a un lien très fort entre la taille de l'entreprise et les difficultés de recrutement : ce sont globalement les entreprises de plus de 50 salariés qui sont les plus touchées par les difficultés de recrutement. Inversement, les entreprises de moins de 20 salariés sont les plus épargnées. Dans cette tranche d'effectif, 24 % des entreprises ne rencontrent aucune difficulté de recrutement. C'est une proportion plus de deux fois supérieure à celle des entreprises de 50 à 99 salariés et des 100 salariés et plus.

Avec la taille, croît en effet le nombre des recrutements et la diversité des profils recherchés, et par conséquent la probabilité pour l'entreprise d'être confrontée à une difficulté de recrutement. Il est probable que ces difficultés se résorbent progressivement une fois franchie des seuils de taille, soit parce que la fonction RH se structure pour minimiser ces difficultés, soit parce que l'entreprise gagne en visibilité et devient plus attractive.

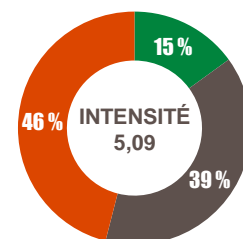
Dans notre échantillon, ce sont plus précisément les 50-99 salariés qui souffrent le plus, probablement parce que leur taille est suffisamment importante pour justifier des recrutements nombreux et diversifiés, et en même temps insuffisante pour que les difficultés de recrutement soient perçues comme marginales.

LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT PAR TAILLE D'ENTREPRISE

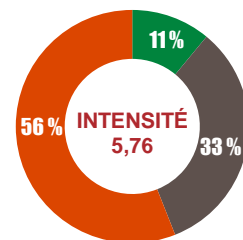
Moins de 20 salariés



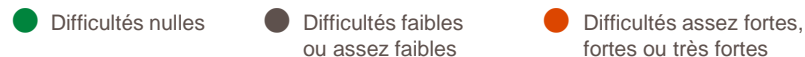
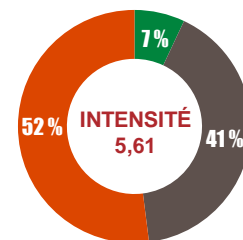
De 20 à 49 salariés



De 50 à 99 salariés



100 salariés et +



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 924 réponses exploitées.

Difficultés de recrutement et type d'entreprise

Les coopératives sortent du lot !

Le type de l'entreprise n'influe pas de façon notable sur les difficultés de recrutement. Toutes les familles d'entreprise se situent dans une fourchette de -5/+5 % par rapport à la note moyenne d'intensité des difficultés de recrutement (5,06/10).

Seule exception, les entreprises organisées sous forme de coopérative, mutuelle, association ou fondation se distinguent par une note d'intensité des difficultés de recrutement de 15 % inférieure à la moyenne. Ces entreprises sont peu nombreuses à avoir des difficultés sérieuses (allant d'assez fortes à très fortes) par rapport aux autres types d'entreprises (32 % contre 46 % en moyenne), peut-être, mais ce n'est qu'une supposition, parce que leur modèle est plus attractif.

Ce résultat reste à prendre avec la plus extrême prudence en raison de la faiblesse de la base d'observation : notre panel ne compte en effet que 58 entreprises organisées sous forme de coopérative, de mutuelle, d'association ou de fondation.

• LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT PAR TYPE D'ENTREPRISE

TYPES D'ENTREPRISE	% DES ENTREPRISES SANS DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT	% DES ENTREPRISES AVEC DES FAIBLES OU ASSEZ FAIBLES	% DES ENTREPRISES AVEC DES ASSEZ FORTES, FORTES OU TRÈS FORTES	INTENSITÉ DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT (NOTE SUR 10)
Entreprise patrimoniale	17 %	35 %	48 %	5,12
Entreprise familiale de 1 ^{ère} génération	17 %	34 %	49 %	5,08
Entreprise familiale de 2 ^e génération ou plus	13 %	38 %	49 %	5,33
Filiale d'un groupe français ou étranger	21 %	35 %	44 %	4,82
Coopérative, mutuelle, association, fondation	17 %	51 %	32 %	4,31
Entreprise détenue par un fonds d'investissement	ns	ns	ns	ns
Total	17%	37%	46%	5,04

ns : non significatif.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 910 réponses exploitées.

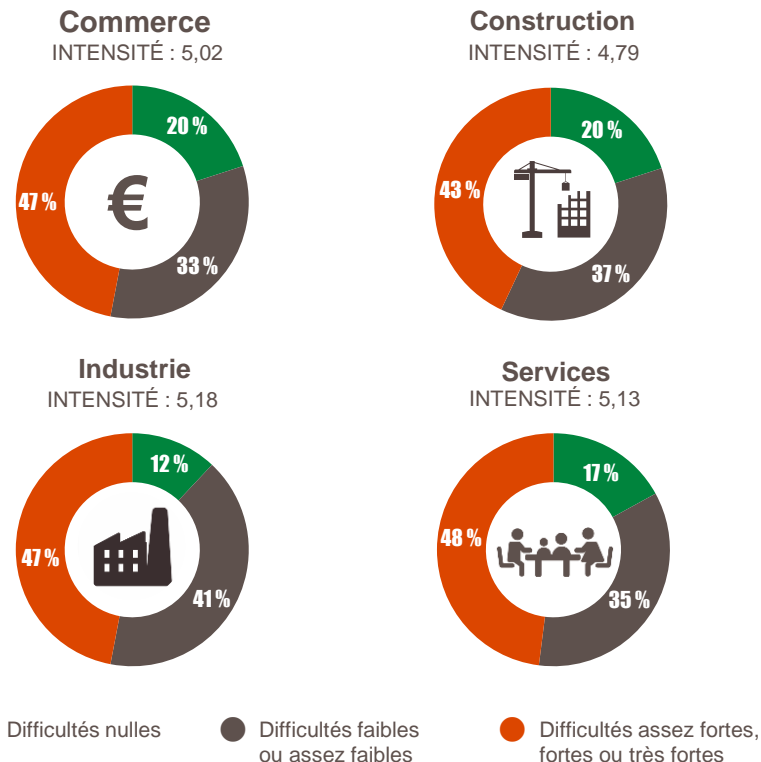
Difficultés de recrutement et secteurs

Plus fréquentes dans l'industrie

L'analyse par secteur d'activité ne révèle pas de grandes différences, surtout au niveau de la note d'intensité qui est assez homogène d'un secteur à l'autre (entre 4,7 et 5,2, pour une moyenne de 5,0).

La seule différence remarquable se situe au niveau de la part des entreprises ayant des difficultés de recrutement. Part qui est la plus haute dans l'industrie. 88 % des entreprises industrielles ont des difficultés de recrutement, contre 83% des entreprises de services et 80 % des entreprises du commerce ou de la construction. **L'industrie est donc le secteur au sein duquel les difficultés de recrutement sont les plus répandues.** Mais en termes d'intensité, l'industrie ne se détache pas beaucoup des autres secteurs économiques (+ 1 % par rapport aux services, + 3 % par rapport aux services, + 8 % par rapport à la construction).

• LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 926 réponses exploitées.

Les résultats de la régression logistique

les facteurs qui jouent le plus sur les difficultés de recrutement sont la taille, le profil de croissance et la présence à l'international

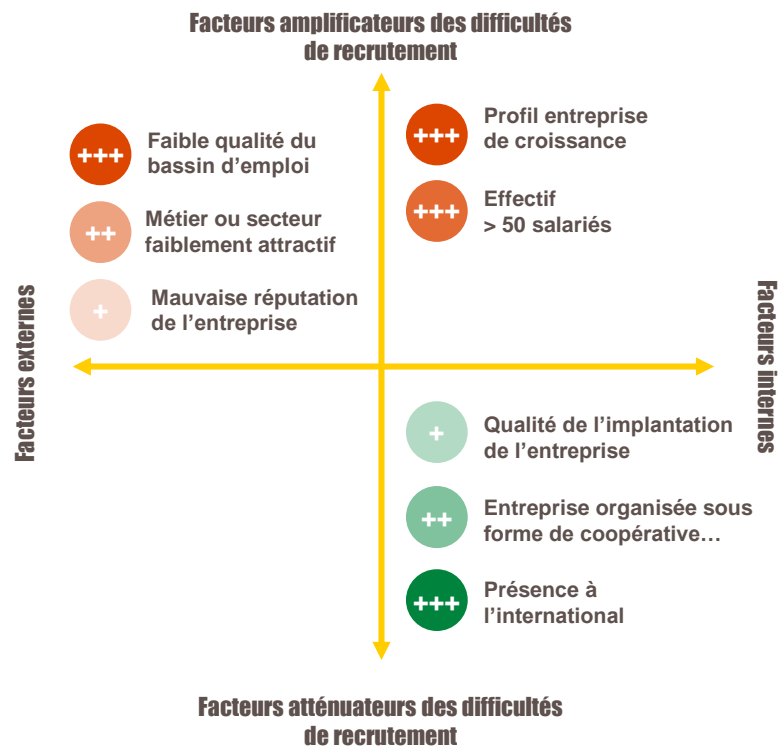
Pour déterminer quelles variables du questionnaire influent le plus sur les difficultés de recrutement, nous avons utilisé la méthode de la régression logistique. L'intérêt de cette méthode est qu'elle permet de mesurer l'impact d'une variable prise isolément sur les difficultés de recrutement, en neutralisant l'effet des autres variables.

- La présence à l'international est la variable qui a la plus forte influence sur les difficultés de recrutement : les entreprises présentes à l'international ont sensiblement moins de difficultés de recrutement que les autres ;
- Le deuxième facteur est le profil de croissance : les entreprises de croissance sont plus exposées aux difficultés de recrutement que les autres ;
- Le troisième est la taille : au-delà de 50 salariés, les difficultés de recrutement sont renforcées.

Autres facteurs : un bassin d'emploi de mauvaise qualité et un métier ou un secteur d'activité faiblement attractif.

En revanche, comme l'avons vu précédemment, la région ou le secteur d'appartenance ne déterminent pas le degré des difficultés de recrutement. Le fait d'avoir une politique de rémunération généreuse, d'être innovant, d'être engagé au niveau de la RSE... Tous ces facteurs n'ont apparemment pas ou peu de prise sur les difficultés de recrutement.

LES FACTEURS AYANT LE PLUS FORT IMPACT SUR LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017.

CE QU'IL FAUT RETENIR

1 **83 % des PME et ETI ont des difficultés de recrutement, 70 % estiment que ces difficultés entravent leur développement,** 29% ont des difficultés de recrutement graves, c'est-à-dire récurrentes et pénalisantes pour leur développement.

2 **Ces difficultés portent en premier sur des profils d'ouvriers, de techniciens ou d'employés non cadres, en second lieu, sur des profils commerciaux ou technico-commerciaux.** Pour ces derniers profils, si les difficultés sont moins fréquentes, elles ont des implications plus fortes et négatives sur les ventes et la croissance des entreprises.

3 **L'analyse statistique a permis d'identifier trois variables exerçant une forte influence sur les difficultés de recrutement : la taille, le profil de croissance et la présence à l'international.** Les difficultés de recrutement s'accroissent avec la taille et la croissance. Une présence à l'international, de son côté, réduit les difficultés de recrutement de manière sensible.

4 Les motifs d'étonnement se situent aussi dans ce que l'analyse statistique ne parvient pas à démontrer, **en l'occurrence l'existence d'un lien significatif entre des variables telles que la région, le secteur économique, les engagements sociétaux et environnementaux de l'entreprise, sa politique de rémunération, son caractère innovant... et la difficulté de recrutement.**

LES
AUTRES
■ ■ ■

03.

■ ■ ■
ENSEIGNEMENTS
DE L'ENQUÊTE

Les canaux de recrutement utilisés

Avec la taille, il y a une utilisation plus intensive et équilibrée des différents modes de recrutement. Les réseaux sociaux sont déjà pleinement intégrés dans les stratégies de recrutement des ETI

● INTENSITÉ D'UTILISATION DES CANAUX DE RECRUTEMENT AU GLOBAL ET PAR TAILLE D'ENTREPRISE

UNITÉS : NOTE MOYENNE SUR 5 (1 = N'UTILISE JAMAIS LE CANAL INDIQUÉ ; 5 = UTILISE TRÈS SOUVENT LE CANAL INDIQUÉ), %, PART DES RÉPONDANTS

CANAUX DE RECRUTEMENT	NOTE MOYENNE TOTALE	% QUI UTILISENT CE CANAL (*)	NOTE MOYENNE CHEZ LES MOINS DE 50 SALARIÉS	% QUI UTILISENT CE CANAL (*)	NOTE MOYENNE CHEZ LES 50-249 SALARIÉS	% QUI UTILISENT CE CANAL (*)	NOTE MOYENNE CHEZ LES PLUS DE 250 SALARIÉS	% QUI UTILISENT CE CANAL (*)
1. Candidatures spontanées	3,48	84%	3,43 (1)	83%	3,61 (1)	89%	3,70 (3)	90%
2. Réseaux personnels / cooptation	3,27	75%	3,26 (2)	74%	3,31 (3)	78%	3,42 (4)	78%
3. Apprentissage / alternance / stage	3,20	73%	3,08 (3)	68%	3,48 (2)	85%	3,71 (2)	92%
4. Pôle emploi	2,90	58%	2,82 (4)	55%	3,11 (5)	64%	3,23 (5)	65%
5. Sites d'emploi privés	2,79	58%	2,62 (5)	52%	3,12 (4)	69%	3,75 (1)	86%
6. Cabinets de recrutement	2,37	44%	2,20 (6)	39%	2,76 (6)	57%	3,19 (6)	69%
7. Réseaux sociaux	2,21	37%	2,06 (7)	32%	2,51 (7)	48%	3,17 (7)	65%
8. Presse généraliste ou spécialisée	2,07	33%	2,00 (8)	31%	2,26 (8)	40%	2,38 (8)	43%

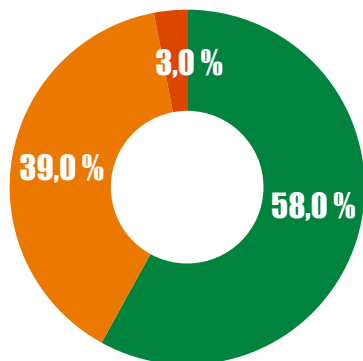
(*) occasionnellement, assez souvent ou très souvent

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 838 réponses exploitées.

Les difficultés de fidélisation

42 % des PME et ETI ont éprouvé des difficultés à fidéliser / retenir les compétences-clés dans l'entreprise...

- **LORS DES DERNIÈRES ANNÉES, AVEZ-VOUS EU DES DIFFICULTÉS À FIDÉLISER VOS SALARIÉS, À RETENIR LES COMPÉTENCES-CLÉS DANS L'ENTREPRISE ?**

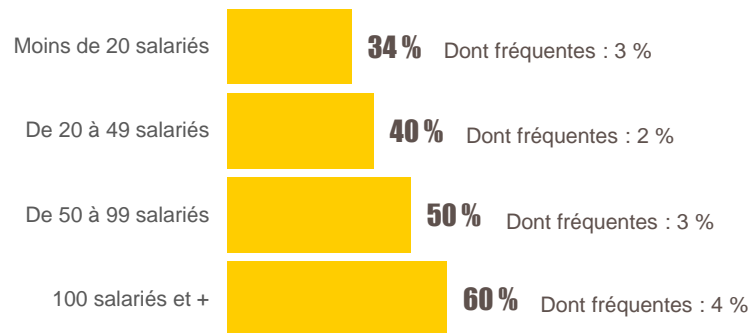


● Non jamais ● Oui, quelquefois ● Oui, souvent

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 912 réponses exploitées.

... comme pour les difficultés de recrutement, ces difficultés s'intensifient avec la taille

- **PART DES ENTREPRISES RENCONTRANT DES DIFFICULTÉS DE FIDÉLISATION (PONCTUELLES OU CHRONIQUES)**



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 912 réponses exploitées.

Difficultés de fidélisation et type d'entreprise

Les coopératives et les familiales (2G et +) sont plus « fidélisantes » que les autres

• LES DIFFICULTÉS DE FIDÉLISATION PAR TYPE D'ENTREPRISE

TYPES D'ENTREPRISE	% JAMAIS OU RAREMENT	% QUELQUEFOIS	% SOUVENT
Entreprise patrimoniale	59%	39%	2%
Entreprise familiale de 1 ^{ère} génération	57%	39%	4%
Entreprise familiale de 2 ^e génération ou plus	61%	37%	2%
Filiale d'un groupe français ou étranger	55%	40%	5%
Coopérative, mutuelle, association, fondation	66%	33%	1%
Entreprise détenue par un fonds d'investissement	59%	38%	3%
Total	58%	39%	3%

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 897 réponses exploitées.

L'analyse des corrélations entre variables

La taille et la rémunération sont les deux variables qui ont le plus fort impact sur la fidélisation

La taille est la variable qui prédit le mieux les difficultés de fidélisation. Plus l'entreprise est grande, et plus elle est exposée au phénomène de départs non souhaités. Plus elle est petite, et plus elle a des capacités de rétention fortes.

En sens opposé, la rémunération est la variable qui atténue le plus les difficultés de fidélisation. Plus la rémunération proposée est supérieure au marché, et moins les entreprises sont confrontées aux départs de salariés et de compétences-clés de l'entreprise.

On observe aussi, à un degré moindre, une corrélation positive entre la réputation de l'entreprise, la considération envers ses salariés, la solidité financière et sa capacité à retenir les talents.

Les difficultés de fidélisation sont par ailleurs moindres dans les toutes petites agglomérations : la part des entreprises qui ne sont jamais ou rarement confrontées à des difficultés de fidélisation est ainsi de 64% dans les agglomérations de moins de 50 000 habitants contre 58% en moyenne sur l'ensemble du territoire.

Enfin dernier point, les difficultés de fidélisation sont plus importantes quand les profils recherchés sont des ingénieurs et de jeunes diplômés, deux populations volatiles, tandis qu'elles sont moindres pour les profils ouvriers et techniciens.

Les leviers de fidélisation des PME et ETI

Très différents selon la taille d'entreprise

Au niveau consolidé, les quatre principaux leviers de fidélisation des PME et ETI sont par ordre décroissant d'importance : les **conditions de travail**, la **souplesse d'organisation du travail**, l'attribution de **primes individualisées de performance** et les politiques de **responsabilisation** et d'implication des salariés dans l'entreprise.

Les stratégies de fidélisation évoluent et s'amplifient avec la taille de l'entreprise. Au-delà de 50 salariés, les entreprises ont majoritairement mis en place un système d'intéressement ou de participation aux bénéficiaires. Plusieurs axes de fidélisation sont plus intensément utilisés avec la taille : la pratique des primes individualisées, les réunions d'équipes, les séminaires et les moments de convivialité partagés, les pratiques de management innovantes et horizontales et surtout, l'actionnariat salarié.

● LES LEVIERS UTILISÉS PAR LES PME ET ETI, AUTRES QUE LE SALAIRE, POUR FIDÉLISER LEURS SALARIÉS

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS

LEVIER DE FIDÉLISATION	TOTAL	MOINS DE 50 SALARIÉS	50-249 SALARIÉS	250 SALARIÉS ET PLUS
Conditions de travail (confort du lieu de travail, services, implantation...)	57%	59% (1)	54% (2)	54% (2)
Souplesse d'organisation du travail (aménagement des horaires, télétravail...)	51%	53% (2)	44%(4)	51% (5)
Primes de performance individualisées	45%	44% (4)	46% (3)	52% (4)
Responsabilisation des salariés, participation à la stratégie de l'entreprise	44%	46% (3)	41% (5)	46% (6)
Réunions d'équipe, séminaires, moments de convivialité	39%	37% (5)	41% (5)	53% (3)
Intéressement ou participation aux bénéficiaires	37%	29% (7)	61% (1)	58% (1)
Avantages en nature	32%	31% (6)	37% (7)	37% (7)
Pratiques de management innovantes et horizontales	14%	13% (8)	14% (8)	17% (8)
Actionnariat salarié	5%	4% (9)	8% (9)	15% (9)
Aucun levier autre que le salaire	3%	3%	2%	1%

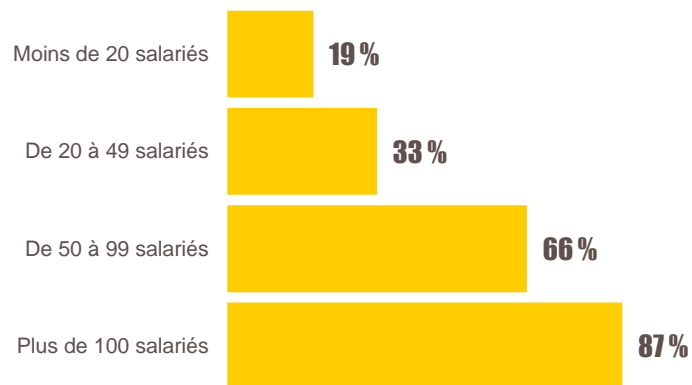
Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 899 réponses exploitées.

Présence d'une DRH et formalisation RH

Majoritaires dans les entreprises de plus de 50 salariés, presque systématiques dans les plus de 100

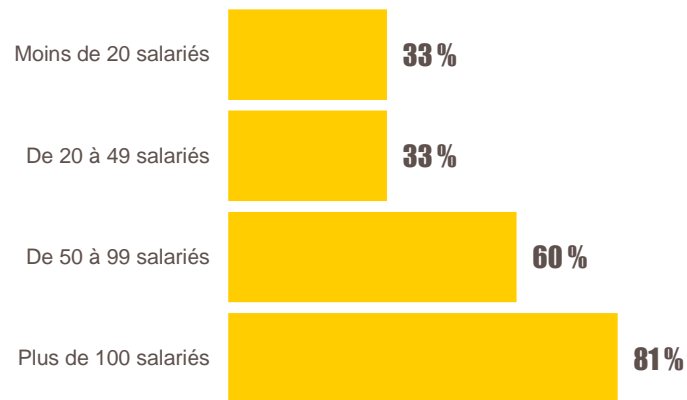
- **PART DES ENTREPRISES AYANT UN RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES**

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



- **PART DES ENTREPRISES AYANT DÉJÀ FORMALISÉ LEURS PROCESS RH**

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 914 réponses exploitées.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 899 réponses exploitées.

Les grands enjeux RH des PME et ETI

Un sujet majeur quelle que soit la taille de l'entreprise : la motivation et l'implication des salariés

Au niveau consolidé, trois grands enjeux RH sont mis en avant par les dirigeants de PME et ETI :

- Le **développement de la motivation et de l'implication des salariés**, clé de réussite essentielle face à des marchés de plus en plus tendus et exigeants ;
- La **simplification de l'organisation et la responsabilisation des salariés**, preuve que nombreuses sont les PME et ETI à réfléchir à des organisations plus plates et à un changement de culture managérial ;
- Le **renforcement de la culture d'entreprise et la création d'un collectif**.

Viennent ensuite trois sujets qui ont de l'importance, mais apparaissent secondaires par rapport aux défis précédents : l'attraction et la fidélisation des talents dans l'entreprise et la gestion du changement.

Cette analyse globale doit être nuancée au regard de l'analyse par taille d'entreprise (voir page suivante). **Au-delà de 50 salariés, l'attraction des talents devient le deuxième RH derrière le développement de la motivation et de l'implication des salariés.** Et plus généralement tous les sujets se voient crédités d'une importance accrue : que ce soit la gestion du changement, la fidélisation des salariés-clés ou la structuration de la fonction RH.

● LES PRINCIPAUX ENJEUX RH DES PME ET ETI

UNITÉS : NOTE MOYENNE SUR 5 (0 : ENJEU INEXISTANT ; 5 : ENJEU MAJEUR) ; %, PART DES RÉPONDANTS AYANT DONNÉ UNE NOTE DE 4 OU 5 À L'ENJEU MENTIONNÉ

ENJEUX RH	NOTE MOYENNE TOTALE	% DES RÉPONDANTS AYANT MIS UNE NOTE DE 4 OU 5
1. Développer la motivation et l'implication des salariés	3,82	69%
2. Simplifier l'organisation, responsabiliser les salariés	3,44	55%
3. Renforcer la culture d'entreprise, créer un collectif	3,40	55%
4. Attirer les talents dans l'entreprise	3,18	49%
5. Gérer le changement / lutter contre les résistances internes	3,07	45%
6. Fidéliser les salariés, réduire le turn-over sur les fonctions clés	3,05	48%
7. Structurer la fonction RH / améliorer les process RH	2,42	29%
8. Adapter l'organisation et le cadre de travail pour la génération Y	2,36	23%

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 887 réponses exploitées.

Enjeux RH par taille d'entreprise

Avec la taille, tous les sujets RH deviennent importants, et plus particulièrement, l'attraction des talents

MOINS DE 20 SALARIÉS

- 1 Développer la motivation et l'implication des salariés
- 2 Simplifier l'organisation et responsabiliser les salariés
- 3 Renforcer la culture d'entreprise, créer un collectif
- 4 Fidéliser les salariés, réduire le TO sur les fonctions-clés
- 5 Attirer les talents dans l'entreprise

20-49 SALARIÉS

- 1 Développer la motivation et l'implication des salariés
- 2 Simplifier l'organisation et responsabiliser les salariés
- 3 Renforcer la culture d'entreprise, créer un collectif
- 4 Attirer les talents dans l'entreprise
- 5 Gérer le changement, lutter contre les résistances internes
- 6 Fidéliser les salariés, réduire le TO sur les fonctions-clés

50-99 SALARIÉS

- 1 Développer la motivation et l'implication des salariés
- 2 Attirer les talents dans l'entreprise
- 3 Renforcer la culture d'entreprise, créer un collectif
- 4 Simplifier l'organisation et responsabiliser les salariés
- 5 Gérer le changement, lutter contre les résistances internes
- 6 Fidéliser les salariés, réduire le TO sur les fonctions-clés
- 7 Adapter l'organisation pour la génération Y
- 8 Structurer la fonction RH, améliorer les process RH

100 SALARIÉS ET PLUS

- 1 Développer la motivation et l'implication des salariés
- 2 Attirer les talents dans l'entreprise
- 3 Renforcer la culture d'entreprise, créer un collectif
- 4 Gérer le changement, lutter contre les résistances internes
- 5 Simplifier l'organisation et responsabiliser les salariés
- 6 Fidéliser les salariés, réduire le TO sur les fonctions-clés
- 7 Structurer la fonction RH, améliorer les process RH
- 8 Adapter l'organisation pour la génération Y

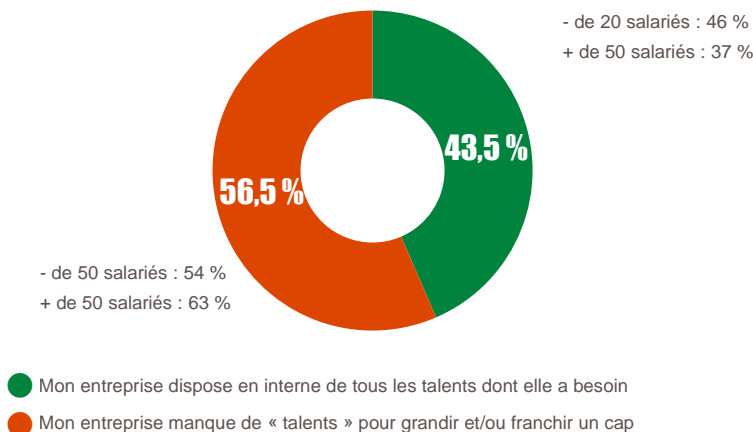
Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 887 réponses exploitées

Les PME et les ETI manquent-elles de talents ?

57 % d'entre elles disent que oui

• DE CES DEUX AFFIRMATIONS, À LAQUELLE SOUSCRIVEZ-VOUS LE PLUS ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS

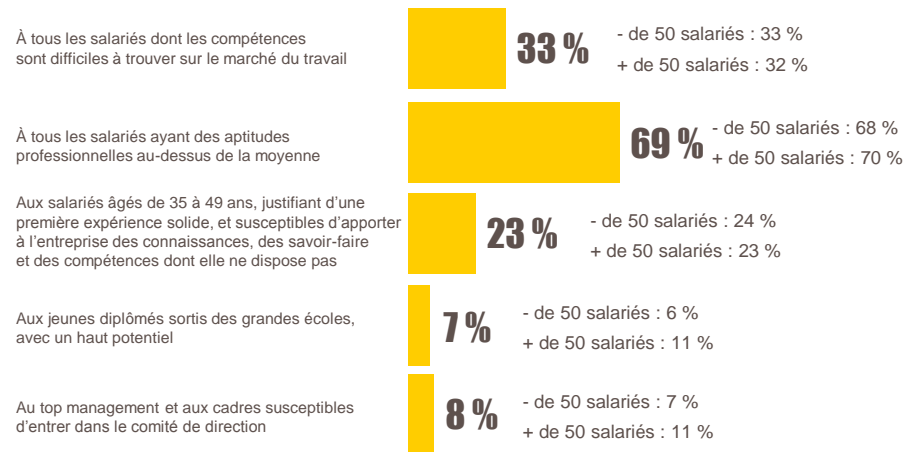


Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 891 réponses exploitées.

Qu'est-ce qu'un talent pour une PME et ETI ?

Un salarié, quel que soit son poste, plus performant que la moyenne

• SELON VOUS, LE TERME DE TALENT DOIT ÊTRE RÉSERVÉ À (ENSEMBLE DES RÉPONDANTS) :



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 891 réponses exploitées.

Les atouts et faiblesses de PME et ETI sur le plan RH

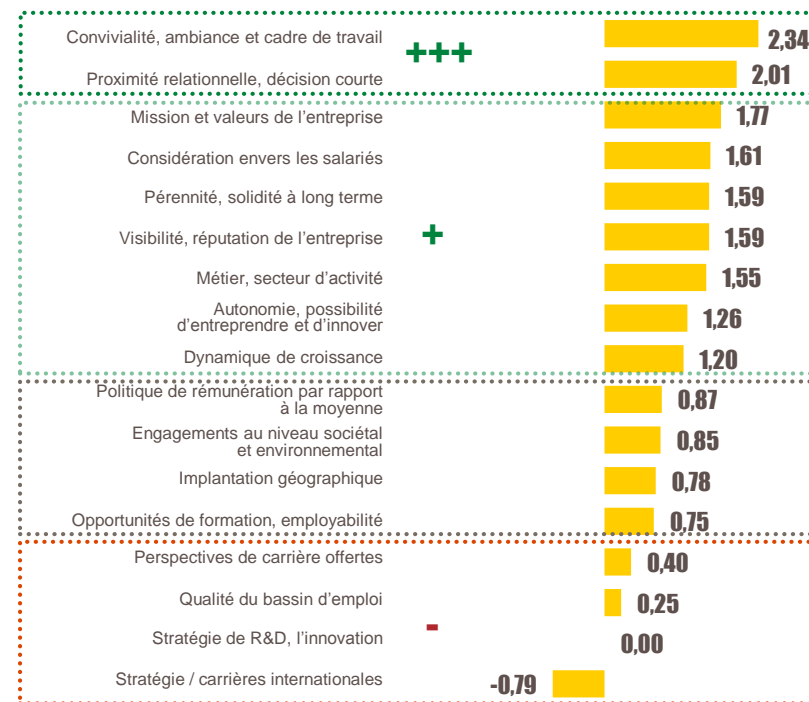
La convivialité et la proximité sont mises en avant par les dirigeants

Invités à exprimer ce qui constituait pour eux les grands atouts et les grandes faiblesses de leur entreprise, les dirigeants ont désigné comme principales forces, la convivialité et la proximité relationnelle. Puis à un degré moindre : les valeurs et la mission de l'entreprise, la considération envers leurs salariés, la solidité financière, la visibilité de l'entreprise et sa réputation, etc.

Les dirigeants ont souvent mis en points de faiblesse l'absence de perspectives de carrière offertes à leurs employés. Les possibilités de mobilité verticale sont en effet très réduites dans les PME (moins dans les ETI). La qualité du bassin d'emploi est également désigné comme une faiblesse notamment par les dirigeants implantés dans des toutes petites ou petites agglomérations. Enfin, beaucoup de dirigeants reconnaissent que l'absence d'ouverture à l'international ou de stratégie d'innovation affecte leur attractivité RH.

LES FORCES ET FAIBLESSES DES PME ET ETI SUR LE PLAN RH

UNITÉ : NOTE MOYENNE (SUR UNE ÉCHELLE ALLANT DE -3 À +3)



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Attirer les talents dans la PME et l'ETI », février-avril 2017, 1 813 réponses exploitées

● **FORCES ET FAIBLESSES RH PERÇUES PAR LES DIRIGEANTS DE PME ET ETI**

UNITÉS : %, PART DES RÉPONDANTS ; SOLDE ENTRE LE % DES DIRIGEANTS CONSIDÉRANT L'ITEM COMME UNE FORCE ET LE % DE CEUX LE CONSIDÉRANT COMME UNE FAIBLESSE, NOTE MOYENNE (SUR TROIS)

	PART DIRIGEANTS CONSIDÉRANT CET ITEM COMME UNE FORCE	DONT FORCE ++ OU +++	PART DIRIGEANTS CONSIDÉRANT CET ITEM COMME UNE FAIBLESSE	DONT FAIBLESSE - OU - -	SOLDE D'OPINION FORCE / FAIBLESSE	NOTE MOYENNE (SUR UNE ÉCHELLE DE - 3 À + 3)
Convivialité, ambiance et cadre de travail	90 %	65 %	2 %	1 %	+ 88	2,34
Proximité relationnelle, décision courte	92 %	78 %	3 %	1 %	+ 89	2,01
Mission et valeurs de l'entreprise	88 %	65 %	1 %	0 %	+ 87	1,77
Considération envers les salariés	88 %	61 %	4 %	1 %	+ 78	1,61
Visibilité, réputation de l'entreprise	84 %	63 %	6 %	3 %	+ 78	1,59
Pérennité, solidité à long terme	83 %	61 %	5 %	2 %	+ 78	1,59
Métier, secteur d'activité	80 %	64 %	12 %	5 %	+ 68	1,55
Autonomie, possibilité d'entreprendre et d'innover	76 %	47 %	8 %	2 %	+ 68	1,26
Dynamique de croissance	75 %	44 %	7 %	3 %	+ 68	1,20
Politique de rémunération par rapport à la moyenne	64 %	33 %	12 %	4 %	+ 52	0,87
Implantation géographique	61 %	40 %	21 %	10 %	+ 40	0,78
Opportunités de formation, employabilité	61 %	28 %	15 %	4 %	+ 46	0,75
Engagements au niveau sociétal et environnemental	58 %	34 %	9 %	3 %	+ 49	0,85
Perspectives de carrière offertes	52 %	22 %	25 %	10 %	+ 27	0,40
Qualité du bassin d'emploi	45 %	27 %	32 %	15 %	+ 13	0,25
Stratégie de R&D, l'innovation	39 %	22 %	31 %	23 %	+ 8	0,00
Stratégie/ carrières internationales	20 %	11 %	47 %	38 %	- 27	-0,79

CE QU'IL FAUT RETENIR

1 Les 3 principaux canaux de recrutement des PME sont : les candidatures spontanées, le réseau personnel du dirigeant ou de ses collaborateurs (la cooptation) et le recrutement à la suite d'un contrat d'apprentissage, d'alternance ou de stage.

La logique de recrutement des PME est donc plus « pull » que « push ». 20% des PME utilisent fréquemment les réseaux sociaux comme moyen de recrutement. Cette part est de 47% au sein de la population des ETI.

2 Les PME, et à un degré moindre les ETI, ont relativement moins de difficultés de fidélisation que de recrutement

42% des PME-ETI sont néanmoins confrontées à un turnover subi.

3 Malgré leurs difficultés de recrutement, les PME et ETI ne placent l'attraction des talents qu'au quatrième rang de leurs priorités RH.

En fait, l'attraction des talents est un sujet secondaire pour les entreprises de moins de 50 salariés, mais un enjeu majeur dans les entreprises de plus de 50 salariés. Quelle que soit la taille, la priorité RH des entreprises interrogées est le renforcement de la motivation et de l'implication de leurs collaborateurs.

4 54% des PME et moins de 50 salariés et 63% des PME et ETI de plus de 50 salariés considèrent qu'elles manquent de talents en interne pour grandir ou franchir un cap.

Qu'est-ce qu'un talent pour elles ? Un salarié, quel que soit son poste, plus performant que la moyenne. Les dirigeants de PME et ETI n'adhèrent pas à une vision élitiste du talent qui se limite au top management et aux hauts potentiels.

5 Les dirigeants de PME et ETI estiment que leurs principales forces sur le plan RH sont la convivialité, la proximité relationnelle, et leur principales faiblesses, l'absence d'ouverture à l'international ou d'une dimension innovante.

CE
DONT
...

04.

...
**LES DIRIGEANTS
DE PME ET ETI
SONT FIERES EN TANT
QU'EMPLOYEURS**

● **LES 20 PREMIERS MOTIFS DE FIERTÉ : VENTILATION DES RÉPONSES À LA QUESTION « DE QUOI ÊTES-VOUS LE PLUS FIER EN TANT QU'EMPLOYEUR ? » PAR MOTIF**

UNITÉS : NOMBRE DE CITATIONS ET %, PART DES RÉPONDANTS (903 dirigeants)

RANG	SUJETS DE FIERTÉ	NBRE DE CITATIONS	EN % DES RÉPONSES
1	Proximité relationnelle avec les salariés	154	17,0 %
2	Développement, réussite, accomplissements de l'entreprise	95	10,5 %
3	Convivialité, ambiance, climat social	75	8,3 %
4	Engagement, implication, loyauté des salariés	72	8,0 %
5	Fidélité, ancienneté, faible turnover des salariés	71	7,8 %
6	Pérennité, longévité de l'entreprise	68	7,5 %
7	Valeurs et culture de l'entreprise	63	7,0 %
8	Qualité des produits, professionnalisme, technicité des méthodes de production ou des produits	59	6,5 %
9	Qualité des équipes, compétences techniques des collaborateurs	51	5,6 %
10	Autonomie laissée aux salariés, possibilité d'entreprendre et d'innover dans l'entreprise	47	5,2 %
11	Fierté d'être une entreprise familiale	40	4,4 %
12	Visibilité, notoriété, réputation de l'entreprise sur son marché	39	4,3 %
13	Création d'emplois	34	3,8 %
14	Création d'une équipe, d'un esprit d'équipe	34	3,8 %
15	Innovation : capacité à innover, produits ou services innovants	31	3,4 %
16	Souplesse, agilité, réactivité	31	3,4 %
17	Mode de management respectueux de l'homme, alternatif ou horizontal	29	3,2 %
18	Formation des jeunes : apprentissage, chance donnée aux jeunes éloignés de l'emploi, accompagnement des jeunes...	29	3,2 %
19	Performances financières, santé économique	21	2,3 %
20	Dimension internationale de l'entreprise	21	2,3 %
...	(plus de 50 motifs de fierté recensés)		

Lecture : 17 % des répondants à la question « de quoi êtes-vous le plus fier en tant que dirigeant » ont pointé la proximité relationnelle avec leurs salariés

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête Attirer les talents dans la PME, février-avril 2017, 903 réponses exploitées.

De quoi les dirigeants sont-ils fiers ?

Paroles de dirigeants

1

De la proximité avec les salariés

- « La simplicité, la proximité et l'écoute sont importants dans notre PME ou les relations humaines prévalent sur le reste »
- « Je suis fier de la relation avec mes collaborateurs basée sur la confiance réciproque et le respect »

2

Du développement, de la croissance, de ce qui a été accompli

- « La société, créée en 1992, est passée de 20 à 200 salariés en 25 ans, elle est connue et reconnue dans le monde aéronautique »
- « Je suis fier de la croissance permanente de l'effectif depuis une vingtaine d'années »

3

De la convivialité, de l'ambiance

- « Fier de l'affectio societatis avec les salariés, de la performance au quotidien, de la qualité des hommes et des rapports humains dans l'entreprise »
- « Je suis fier de l'ambiance familiale, de la confiance et de la considération de l'entreprise pour ses salariés »

4

De l'engagement et de la loyauté des salariés

- « Fier de l'implication et de la polyvalence des salariés, de leur attachement à l'entreprise »
- « Je suis fier de l'engagement personnel de mon équipe à mes côtés - de leur adhésion au projet et à la vision qui est la mienne »

5

De la fidélité, de l'ancienneté, du faible turnover des salariés

- « Nous sommes fiers d'avoir eu jusqu'à trois générations d'hommes et de femmes d'une même famille ayant travaillé dans notre société »
- « Je suis fier de voir nos salariés partir à la retraite après une carrière complète dans notre entreprise depuis près de trois générations »

6

De la pérennité, longévité de l'entreprise

- « Nous sommes une entreprise familiale de 5^e génération fondée en 1870 en développement constant ! »
- « Nous sommes fiers d'avoir pérennisé une entreprise familiale de + de 25 ans dans un secteur très concurrentiel »

7

Des valeurs et de la culture d'entreprise

- « Notre fierté ? une vraie considération à l'égard de tous les collaborateurs et un socle de valeurs unanimement partagées par l'ensemble de la direction »

8

De la qualité des produits, du professionnalisme

- « Nous fabriquons des produits à forte valeur ajoutée, importés dans le monde entier et qui sont indispensables à la qualité de vie alors que l'entreprise n'existait pas il y a 12 ans »

9

De la qualité des équipes

- « Je suis fier d'avoir une telle équipe, et avec elle d'avoir réussi à se forger une belle clientèle en 20 ans »

10

De l'autonomie laissée aux salariés

- « Ma fierté : donner à chacun une véritable opportunité d'apprendre, de délivrer, de progresser. Mais aussi : manager avec un grand sens de la liberté et de l'autonomie, encourager l'innovation et l'initiative personnelle »

Contacts

**Philippe Mutricy, Directeur de l'Évaluation,
des Études et de la Prospective**
Philippe.mutricy@bpifrance.fr

**Élise Tissier, Directrice de Bpifrance Le
Lab**
Elise.tissier@bpifrance.fr

David Targy, responsable des publications
David.targy@bpifrance.fr

**Barbara Lévy-Ortega, responsable des
interviews dirigeants**
barbara.levyortega@bpifrance.fr